日本経済新聞　2022年7月29日掲載記事

日経 事業承継カンファレンス IN 名古屋

最適なバトンで成長を持続

企業を持続的に成長させるため、経営のバトンをいかにして次の世代につないでいくか。切実に悩む経営者は少なくない。未来工業社長の山田雅裕氏と税理士法人STR代表社員税理士の小栗悟氏が事業承継の考え方や具体的な手法について解説した。

基調講演 派閥なき社風つくる

未来工業　代表取締役社長
山田　雅裕氏

未来工業は昭和40（1965）年、私の父・山田昭男と清水昭八の2人が岐阜県大垣市に設立した資材メーカーです。創業当初は2人で製品をつくって売り歩いたそうですが、今では4時間体制で電気工事や給排水設備工事用材料などをつくっています。設立時に「下請け仕事はしない」（当時公表されていた）高額所得法人に名を連ねる会社を目指す」と決め、企業とは逆のことを、差異化の精神で実践してきました。その結果、今の未来工業があるのです。

事業承継となれば、会社によって多様です。私の友人たちのケースを交えて考えてみたいと思います。

まずはコンビニエンスストアのオーナーの話です。江戸時代から続く彼の家では、社長の独断で後継を指名するのがルールで、3人兄弟の次男である彼が指名されました。驚いたことに、兄弟間でわだかまりはないといいます。

父親とその弟（叔父）が興した会社の総務で働いていた引っ込み思案な友人は、社員が働きやすい環境づくりなどを真剣に考える人で、私は経営者向きだと思っていました。しかし、営業部長だった彼の従兄弟が社長に抜てきされると、退職してしまいました。

日用雑貨の卸問屋に生まれた別の友人は、実家のある本社からは少し離れた町にある営業所の近くに住んでいました。ある時、社長である父親と大げんかをしたのを機に、2人はそれぞれ仕切り家と、勤務先を交代したそうです。

創業者の長男の長男として3代目を継いだ友人は、承継の際に「本当に世の中に必要な会社か」とよく検討し、必要だと納得してから入社したといいます。承継には本当に色々な物語があるものです。

ここからは私の体験談です。約25年前に所属していた経営者協会の青年部には2代目が多く、「創業者と5代目は違う」という認識が大半でした。ある時、リーダーが連れてきた人の話です。その人は次男で、2つの会社を経営していた父親から、もうかっていない方の会社を承継。年月がたち、壁にぶつかって会社をやめようと考えたとき、その仕事が好きだと気付いたそうです。その後は「自分は2代目だが初代」という思いで踏ん張り、業績も伸びていったといいます。私たちは大きな衝撃を受けると同時に心強く思いました。

未来工業では、子会社を含めて私が人事を行っているわけではありません。中には、左遷に近い形で移動させられたのに地道に業績を伸ばし、社員が頑張れる雰囲気をつくってくれる人もいます。私には息子がおらず、清水家の人も社にいません。今後は有能な社員が社長になっていきます。取引先から「よく考えるなあ」といってもらえる商品をつくり続けるために、内部抗争や派閥争いのない社風づくりを実現することが、私の重要な仕事だと考えています。

上場企業の事例にもあるように、派閥をつくりたい人への対応を間違えると、会社の存亡さえどうなるかわかりません。創業家がいなくなった後の事業承継については、特に気を付けたいと思っています。

所有・経営分離で株価抑制

税理士法人STR
代表社員税理士
小栗　悟氏

❶ 持株会社とは

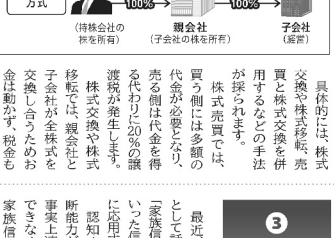
事業承継対策や新しい経営スタイルとして非常に優れているとされる手法に、持株会社（ホールディングス）方式があります。その有用性から、近年、多くの上場企業や中堅企業に採用されています。

通常、株主が100％の株式を持っている会社を事業会社といい、事業会社の株式を100％持っている会社を持株会社といいます。

持株会社設立のメリットとして、事業会社の含み益の37％が控除され、株価の上昇を抑える効果が挙げられます。株価が安いときに設立すればその効果はさらに高まります。実はコロナ不況の今、リーマン・ショック以来の持株会社設立ブームとなっています。

また、創業家が持株会社の株を持ち、持株会社が事業会社の株を持つことで、所有・持株会社II親会社）と経営（事業会社II子会社）が分離できます。適任者に彼と事業会社の経営権を将来的に創業家に戻したり、社長が事業会社を退任後に持株会社に残って経営全般をコントロールすることも可能です。

持株会社の設立には、多額の資金を使う方法や、無税無資金で作る方法、あるいはその折衷案などがあります。後継者に資金を渡したいとか、節税したいなど、会社の組織や実態に合わせた手法を採用することが大切です。



具体的には、株式交換や株式移転、売買と株式交換を併用するなどの手法が採られます。

株式売買では、買う側には多額の代金が必要となり、売る側は代金を得る代わりに20％の譲渡税が発生します。

株式交換や株式移転では、親会社と子会社が全株式を交換し合うためお金は動かず、税金も不要（つまり無税・無資金）です（規制あり）。ただし、持株会社の活用はあくまで経営手法なので、将来的な経営構想と共に検討する必要があります。

持株会社方式の注意点としては、特例事業承継税制（納税猶予）が使いにくくなることと、大幅な株価下落効果があるわけではないことです。

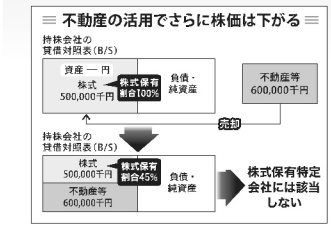
様々な機能 組み合わせ多岐に

❷ 持株会社の応用例

最近、将来に備えて本業以外にも収益権を持っておくことを目的に、不動産を有効利用する法人が増えています。

持株会社をつくると、株価の上昇を抑える効果はありますが、劇的に下落させることはできません。しかし、不動産などを持たせて、およそ2分の1から5分の1にできる手法があります。

通達では、子会社の株式を資産構成の50％以上持っていると投資会社（株式保有特定会社）とみなされ、株価を下げることが認められません。しかし、ほかの資産を持たせて比率を50％未満にすると、株価は一気に下げられるため、事業会社が持っている不動産を持株会社に売却して比率を下げる方法が取られることが多いです。その不動産が先代からの所有物であれば含み益が大きく、法人税も高額になりますが、事業会社と持株会社間の内部取引なら、グループ法人税制が適用されるため、税金がかかりません。ただし一定の条件があり、租税回避を目的とした売買は禁止されているため、事前に事業計画を立てて売買理由を説明できることが前提となります。



持株会社の応用例には多種多様の組み合わせがありますが、全てが丸く収まる対策はありません。経営者の生きざまと合致した優先事項や手法を選ぶことが大切です。

持株会社には、グループ内における金融機能や資産管理機能を持たせることもできます。例えば、事業会社に銀行から借入金がある場合、持株会社が同額を銀行から借りて事業会社に貸し付けます。すると、借入金という負債と貸付金という資産が増えます。ほかに、工場にかかるコストへの従業員の意識が低い会社で、自前の動産や設備を持ち株会社に移し、そこからリースの形で家賃や使用料を払って操業するやり方に変えたところ、工場の稼働率が上がった例もあります。持株会社をつくってそのメリットを活用することで、経営課題への対策につなげることもできるのです。

具体的な数値を使って効果をみてみましょう。事業会社の株価総額が5億円とします。持株会社を作った時点で株価は半分ほどまで下がります。3億円の土地に7億円の建物（トータル利回りが約6％）を建てるために、全額借り入れ（10億円投資）すると、土地の評価額は約85％、建物は建設後の固定資産税評価額で約60％になり、それを人に貸すと30％の借家権除が適用されます。それらの合計を10億円から引いた差額（4億500万円）が下落効果です。これを事業会社の株価5億円から引いた差額（4900万円）が持株会社の評価額（株価）となるのです。ただしこの効果が出るまでに不動産の取得後3年経過する必要があり、また持株会社の設立後3年が経過しないと安い類似業種株価を使えないというルールがあります。次世代への承継を見据えた中長期対策なのです。

ほかに、創業家の保有株式が少ない場合の株主対策や、社会貢献と節税の、創業家の収益源の確保と徹底的に株価を引き下げたい場合など、持株会社に不動産や種類株、信託契約などを組み合わせて実現できる対策は多岐にわたります。

2次相続以降の財産権指定も

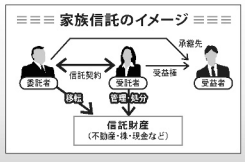
❸ 信託契約の活用

最近、遺言に代わる方法として話題になることの多い「家族信託」や「民事信託」といった信託契約も、事業承継に応用することができます。

認知症などで経営者に判断能力がなくなると、資産は事実上凍結され、相続対策もできなくなってしまいます。

家族信託は、本人（委託者）が意思表示できるうちに、信頼できる人（家族II受託者）に財産を管理、処分する権限を与える仕組みで、本人が判断能力を失った時点で発動されます。通常の遺言では無効とされていた2次相続以降の財産の承継先（受益者）の指定ができるのも特徴です。例えば、財産は長男に、その後は次男になどと指定できるということです。

財産としての自社株は渡すつもりだが、経営権はまだ握っていたいなど、経営承継と自社株対策のタイミングが合わず、対策が進んでいないケースは結構多いです。信託契約を使えば、経営権と財産権を分離して、自分に経営権を残して財産権だけを後継者やほかの親族に渡すということが可能です。議決権は現経営者に残して、財産権だけを後継者に渡し、現経営者が認知症になったり死亡するなどした時点で議決権が後継者に渡るように設計できるのです。



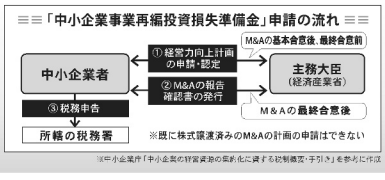
中小企業支援へ新たな措置

❹ 株価対策に使えるM&A税制

M&Aは、一般的に後継者のいない会社（売り手）の出口戦略に使われるケースが多いのですが、最近、買い手が自社の成長戦略や株価対策として採用するケースが増えてきました。M&Aでグループ企業を増やすことが、自社株や事業承継対策になるという話です。

昨年、中小企業のM&Aを支援する「経営資源の集約化に資する税制」が創設されました。2024年3月までに経済産業省から経営力向上計画の認定を受けることが必要ですが、M&Aを実施する買い手企業が取得対価（上限は10億円）の70％以下の金額を準備金として積み立て、損金算入できるという非常に優遇された措置です。損金に算入された分の準備金は、5年の据え置き期間後、5年に分けて益金に算入して取り崩すことができるのです。

手続きの流れとしては、主務大臣（経産省）に経営力向上計画の申請を出して認定を受け、売り手企業の調査、売買の実施後、その対価の7割までを損金に落ちとして税務申告をします。手続きには手間がかかりますが、非常に使える税制です。



※中小企業庁「中小企業の経営資源の集約化に資する税制概要・手引き」を参考に作成

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社 Nブランドスタジオ
〔主催〕日本経済新聞社 名古屋支社　〔協賛〕税理士法人STR